

Forord til Rent mel i posen – en bog om etik, moral og tillid.

Trappevask starter man ovenfra

Forskere karakteriserer Danmark som et af de lande, hvor der er lavest *power distance* mellem top og bund i samfundet og dette gælder selvsagt også i erhvervslivet. Det autoritære samfund, den autoritære leder i klassisk forstand er for længst sendt på pension. Man kan som moderne virksomhedsleder – eller statsminister for den sags skyld – ikke bare udstede dekretter fra direktionsgangen og så forvente, at ordren ukritisk bliver ført ud i livet. Hvilket selvfølgelig er en positiv udvikling. Engagerede, motiverede, kritiske, kreative medarbejdere, borgere, forbrugere, der føler medansvar, er i bogstaveligste forstand guld værd. Men både medarbejdere, borgere og forbrugere skal *overbevises*. De skal føle et ejerskab til projektet. De skal tro på projektet. De skal have tillid!

Hertil kommer, at virksomheder ikke længere eksisterer i et selvstændigt, lukket kredsløb fjernt fra offentlighedens søgelys og det omgivende samfund. Enhver virksomhed med respekt for sig selv har et socialt regnskab, et etisk regnskab, et miljøregnskab ved siden af den sædvanlige bundlinie.

Svaret på det ændrede forhold mellem samfund og virksomhed og mellem ledelse og medarbejdere blev for de fleste virksomheder gennem 80'erne og især 90'erne forskellige former for værdibaseret ledelse. Det er ikke så få seminarer, der er blevet afholdt om mission, vision og værdier først og fremmest for at engagere - *committe* – medarbejderne og andre vigtige interessenter for virksomhedens projekt. Interessenternes *tillid* til virksomhedens projekt blev en af de vigtige forudsætninger for succes, for at vinde.

Samtidig blev det efterhånden klart, at det ikke var nok at have et værdisæt. Utallige erhvervsskandaler – hvem sagde Enron, Siemens, Shell med mange flere – har vist, at der skal mere til. Man skal ikke bare have et etisk regelsæt, man kan ikke nøjes med at nedskrive nogen værdier, man skal også *efterleve* dem. Det har vist sig at være en langt mere vanskelig øvelse. Mange internationalt orienterede virksomheder vil f. eks kunne nikke genkendende til den vanskelige proces med at forklare etik og leve værdier på tværs af landegrænser.

Fodboldklubben Liverpools CEO, Rick Parry, fortalte på en Carlsberg ledelseskonference, at man havde brugt lang tid på at diskutere et værdisæt for klubben. Forudsætningen var, at man ikke ville have nogen værdier, som man ikke kunne leve op til. Til sidst havde man givet op og var nået frem til, at Liverpools værdisæt kun skulle bestå af et ord: *Respect*. Man ville respekteres af andre og selv udvise respekt. Ud fra betragtningen om, at det var klubbens praksis – målt i tillid hos deres fans - der var prøvesten for værdierne.

Værdierne og etikken, skal først og fremmest være *troværdig* i den forstand, at der er en synlig sammenhæng mellem de værdier, man gerne vil holde frem og den praksis, der præger virksomheden. Indadtil og udadtil. "Don't tell it, show it" - "Walk the talk" "Do what you say – say what you do" er alle eksempler på principper som virksomheder og management konsulenter har hevet frem i debatten om den *etisk ansvarlige virksomhed*.

Men dermed kommer også *moralen* kommer ind i billedet. For som Kirkegaard understregede det i Hiin Enkelte:

"Ansvar kan man ikke give til en gruppe. Ansvar er altid noget individuelt"

Med det siger han også, at i sidste ende er det op til hvert enkelt individ – din og min moral – om den virksomhed, den organisation, vi arbejder i, er etisk ansvarlig eller ej.

I retorikken taler man om begrebet *pistis* (bevisførelse, tillid, troværdighed) i kommunikationen. Og hvem skal mon gå forrest, når det drejer sig om at skabe tillid og troværdighed? Det er her jeg kommer til at tænke på, hvad min mor altid har lært mig: Trappevask starter man ovenfra!

God læselyst!

Anne-Marie Skov
Kommunikationsdirektør
Carlsberg A/S

